



EUインサイト

2018年2月号

欧州の働き方について

千葉銀行ロンドン支店

英国では、雪がめったに降ることがありませんが、昨年 12 月、4 年ぶりの大雪に見舞われ、ロンドン市内でもバスや鉄道など交通機関に乱れが生じました。英国人は普段傘を差すことが少ないと言われますが、この日ばかりは、雨具やレインコートを持参して外に出掛ける人の姿が多く見られました。

さて、今回の EU インサイトでは、日本で進む「働き方改革」の議論の際に、事例としてよく取り上げられる欧州の「働き方」について、日本と欧州との働き方の違い等を含めて、ご紹介いたします。

1. はじめに

日本では、2016 年 9 月、安倍首相の主導のもと「働き方改革実現会議」が設置されるなど、社会全体で「働き方」を見直す機運が急速に高まっており、長時間労働の是正や柔軟な働き方を目指す企業が多く見られています。

一方、欧州では、仕事と子育てなど家庭生活を両立（ワークライフ・バランス）する考えが重視されており、時間外労働を少なくする工夫や、多様な働き方を実現する取組みが注目を集めています。

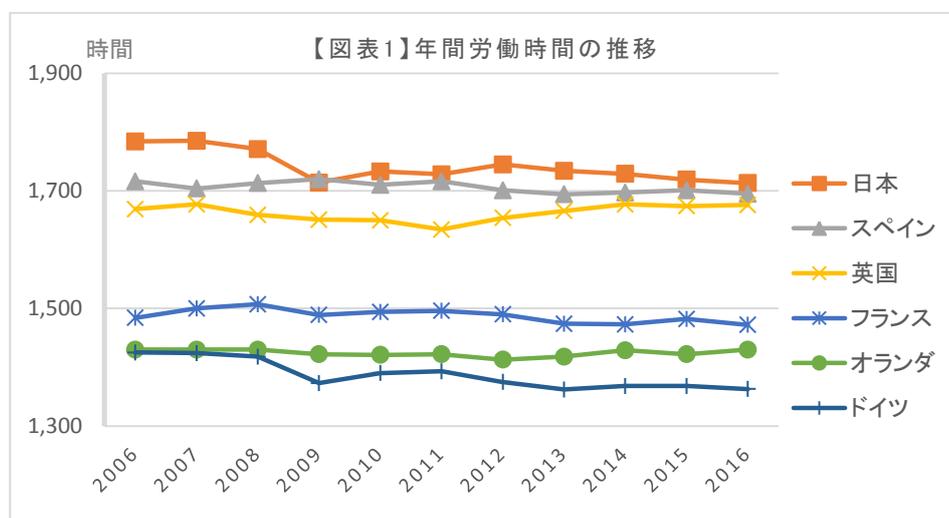
2. 欧州と日本の労働環境の比較

はじめに、欧州主要国の労働時間や有給休暇の取得状況、労働生産性のデータ等から、欧州と日本の労働環境を比較してみます。

(1) 労働時間

2016 年の年間労働時間は、日本の 1,713 時間に対し、欧州ではドイツが 1,363 時間と一番短く、オランダ 1,430 時間、フランス 1,472 時間、英国 1,676 時間、スペイン 1,695 時間、と続いています。

欧州主要国の中でも、ドイツ・フランス・オランダで労働時間が短いことが際立っており、特にドイツでは、日本より 2 割程度（約 350 時間）短くなっています。



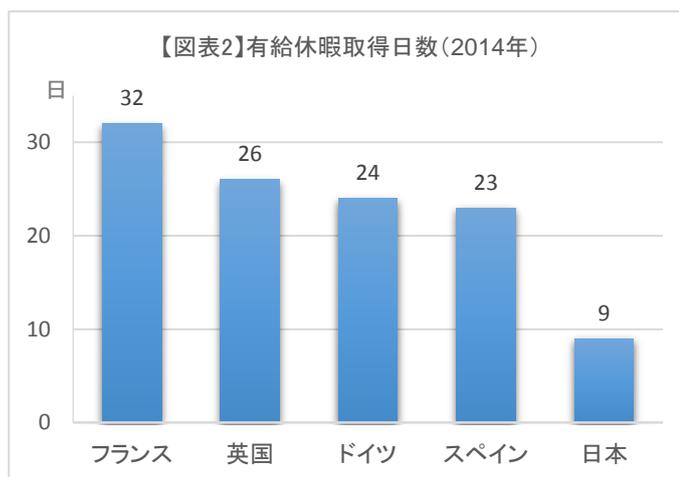
(出所:OECD iLibrary)

(2) 年次有給休暇の取得日数

日本の有給休暇の取得日数は9日で、会社から付与された有給休暇（平均約18日）の半分程度しか取得されていません。

一方、欧州では、フランスの32日をはじめ20日以上有給休暇を取得している国が多くなっています。

このように大きな差が見られるのは、有給休暇日数が約25~30日と多いことに加え、「休みは残さず使い切る」という考え方が浸透しており、有給休暇の消化率が高いことが要因として挙げられます。

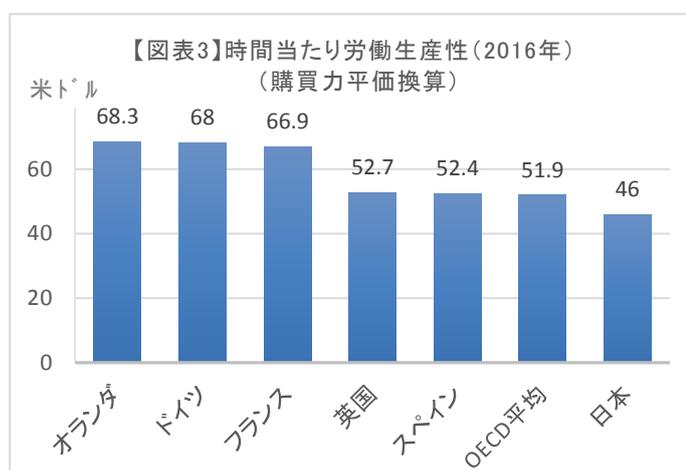


(出所: Eurostat (2014), 厚生労働省 (2015))

(3) 労働生産性

労働生産性は、短い労働時間で大きな付加価値（名目GDP）を生むほど高い数値となるため、いわば各国の「労働効率性」を比較した指標と言えます。

日本の労働生産性はOECD平均の51.9ドルを下回る46ドルであるのに対し、欧州では、オランダが68.3ドルと一番高く、ドイツ68ドルフランス66.9ドルと続いています。



(出所: 日本生産性本部 (2017))

以上より、欧州主要国は、日本と比べ、有給休暇を十分に取得し労働時間が短いにもかかわらず、高い付加価値を生んでおり、より効率的な「働き方」を実現していると言えます。

3. 欧州と日本の「働き方」の違い

(1) 欧州の雇用制度「ジョブ型」がもたらす日本との労働環境の違い

欧州と日本の「働き方」の違いには、雇用制度が大きく関係しています。欧州の雇用制度は「ジョブ型」と呼ばれ、労働者は、職務や勤務地・労働時間が限定された雇用契約を結びます。企業は、経理職・法務職といった「職務」ごとに採用を行い、特定の職務で欠員が出た際にも補充が行われます。「ジョブ型」という名称は、「会社に入る」というよりも「特定の職（ジョブ）を得る」という意味合いになります。

一方、日本の雇用制度は「メンバーシップ型」と呼ばれ、労働者は、採用時点で職務や勤務地が限定されずに、企業の裁量で異動・転勤が命じられ、職務や勤務地が変わります。「メンバーシップ型」という名称は、「ジョブ型」と異なり、まず「会社に所属（メンバーシップ）」し、その上で「会社から与えられた職務をこなす」という意味合いになります。

※「ジョブ型」「メンバーシップ型」という用語は、労働政策研究・研修機構の濱口氏が提唱したものです。

【図表4】 「ジョブ型」と「メンバーシップ型」の違い

	「ジョブ型」	「メンバーシップ型」
職務	職務、勤務地が限定される	限定されない
採用	欠員補充中心	新卒採用、定期採用
雇用保障	弱い	強い
賃金	職務レベルにより上昇	昇進+年功的に上昇しやすい
教育	社内教育は少ない	社内育成が中心
メリット	(労働者側) ・「働き方」の柔軟性が比較的高い ・高い専門スキルに対し高報酬 ・異動や転籍は原則ない (企業側) ・時間外を削減し人件費を抑制しやすい	(労働者側) ・雇用・賃金の安定性が高い ・幅広い業務スキルを伸ばせる (企業側) ・企業文化に合わせた人材育成が可能 ・社員の配置転換が迅速に出来る ・安定した雇用確保
デメリット	(労働者側) ・職務がなくなった場合や能力不足の場合に解雇リスクあり ・自己のスキル習得は社外で行う必要あり (企業側) ・少数の専門人材にスキルが集中しやすく代替人員が確保できないリスクあり	(労働者側) ・異動や転籍あり ・長時間労働の可能性 ・希望職務は選べないことが多い (企業側) ・社員教育のコストが高い ・専門人材の養成に時間を要する

「ジョブ型」と「メンバーシップ型」の違いは、労働者の「職務範囲」に影響します。

「ジョブ型」の労働者は、採用時に職務記述書に記載された内容や条件以外のことを行う義務がない一方で、「メンバーシップ型」は職務範囲が明確に定められておらず、労働者によっては幅広い仕事を任される場合があります。

また、「ジョブ型」は、労働者に与えられた職務が明確なため、企業にとっては「仕事の成果（アウトプット）」が一番重要で、与えられた職務をこなせば、労働時間や休暇の取得は労働者に委ねる傾向が強いです。そのため、労働者にとっては決められた仕事を計画的に終わらせるようにすれば、時間外で長時間労働をせずに済み、有給休暇も比較的取得しやすくなります。

しかし、「ジョブ型」は、労働者にとって良いことばかりではありません。「ジョブ型」の場合、賃金は職務内容によって異なり、年功的な昇給が無いことや、社員の能力不足や採算悪化などによる特定職務の人員整理によって解雇されるケースもあり、「メンバーシップ型」に比べて安定した昇給や雇用が約束されている訳ではありません。

一方で、「メンバーシップ型」は、企業が「終身雇用」を前提として社員を採用するため、長期的な観点から「育てる」意識が強く、日本企業ならではの優れた特徴であると評価できます。

(2) 欧州の「ジョブ型」が「働き方」にもたらす問題

欧州では、長時間労働が少なく、有給休暇の取得が多いなど労働者にとって魅力的な「働き方」を実現していますが、こうした「働き方」が企業や社会全体に弊害をもたらすことは無いのでしょうか。

「ジョブ型」の欧州企業で、しばしば問題となるのは「担当、部署を超えた仕事の調整不足」です。「ジョブ型」では職務が明確であるがために、社員が自分の担当以外の仕事は「それは私の仕事ではない」としてやらないことがあります。その結果、ある社員が急に退職などにより欠員となった際に、仕事を引き継ぐ担当がおらず、代替人員を確保するまで仕事が停滞し、取引先や顧客に不便が生じることが多いのです。

一方、「メンバーシップ型」の日本企業では、一人の社員が幅広い業務を担当することが多く、担当者一人が欠けたとしても、上司や同僚がフォローすることで業務を分担するため、こうした問題は生じにくいと言えます。

そのため、欧州の「働き方」は労働時間が短く効率的であることから、モデルケースとして取り上げられますが、結果として「顧客サービスの低下」などの弊害につながっている可能性もあり、必ずしも欧州の「働き方」が優れているとは言えないかもしれません。

4. 欧州の「働き方」の事例～ドイツの「労働時間貯蓄制度」～

最後に、日本の労働時間の削減に向けた参考事例として、欧州との雇用制度の違いも踏まえながら、ドイツで普及の進む「労働時間貯蓄制度」をご紹介します。

(1) ドイツの「労働時間貯蓄制度」について

先にご紹介した通り、ドイツは、欧州主要国の中で労働時間が最も短く、効率的な労働環境を実現していますが、労働時間の削減のため幅広く普及しているのが「労働時間貯蓄制度」です。

「労働時間貯蓄制度」とは、労働者が残業をした際に、残業時間を銀行口座のような形で貯めておき、後日、積み立てられた時間を有給休暇などに振り替える仕組みです。積み立てられる残業時間数の上限や清算期間（振り替え可能な期間）は企業によって異なりますが、同制度はドイツの労働者全体の約6割にまで普及しています。

労働者にとっては、繁忙期に残業時間を口座に積み立て、仕事にゆとりがある時に有給休暇として振り替えるなど、時期による仕事量の「波」を自身の判断で調整できる点がメリットと言えます。「働き方」にメリハリが生まれることで、労働時間の削減やワーク・ライフバランスの実現に役立っています。

また、企業にとっても、①労働時間の削減により「時間外コスト」が抑制できる点や、②季節的・周期的な労働需要の変化に対し、従業員数の増減（雇用・解雇）でなく、労働時間の変化を以て調整でき「雇用維持」にも役立つため、大きなメリットと言えます。

なお、2008年のリーマンショックで急速に景気が悪化した際に、ドイツ企業は、「労働時間貯蓄制度」を有効活用し、従業員に労働時間貯蓄口座の積立を使用させたり、会社側が積立不足分を貸し与えて、労働者を休ませることで大量の失業者を出さずに危機を乗り切りました。そのため、同制度が「雇用維持」に大きな役割を果たしたとも評価されています。

(2) 日本の「働き方」に活かすには

このようにドイツにおいて、労働時間の削減など効率的な「働き方」の実現を支える「労働時間貯蓄制度」ですが、日本の「働き方」にも取り入れることはできるのでしょうか。

ドイツで普及する「労働時間貯蓄制度」の問題点は、労働者がいくら残業時間を積み立てたとしても、有給休暇として利用できなければ、無駄になってしまうという点です。有給休暇の取得率が欧州に比べて低い日本で同制度を適用する場合、有給休暇としての利用は進まない可能性があります。

そもそも、ドイツを中心とした欧州で同制度が普及する背景としては、「ジョブ型」の雇用制度も大きく関係しています。「ジョブ型」の労働者は、職務が特化しており、仕事の量に季節・周期的な変化が生じやすいため（例えば、経理専門職は決算期に繁忙となるなど）、繁忙期に長時間残業をした分を口座に積み立てておき、閑散期に今まで貯まった積み立てを利用（有給休暇を取得）することで、同制度を活用しやすいと考えられます。

一方、「メンバーシップ型」の日本では、一人の社員が幅広い職務を抱えることや、担当間で仕事に偏りがないように分担される場合が多く、季節的・周期的な仕事量の変化が生じにくいため、たとえ残業時間を口座に積み立てても有給休暇として利用するのはハードルがあると言えるでしょう。

そのため、日本で同制度を活用する場合は、ドイツで主に想定される「有給休暇の取得」よりも、取得するハードルの低い「短時間勤務による利用」が効果的かもしれません。

また、日本において「労働時間貯蓄制度」を採用するのに適した職業としては、季節的・周期的な仕事量の変化が生じやすい「工場労働者」「会計・経理職」などが例として挙げられます。

昨今の日本における「働き方改革」では、多くの企業で早帰りの徹底など労働時間の「時短」の取り組みが推進されるようになりましたが、ドイツの事例のように季節や周期的な仕事量の変化に着目した「柔軟な働き方」の仕組みも今後参考にできるのかもしれません。

5. おわりに

日本の「働き方改革」を議論する際には、欧州の効率的な「働き方」から学ぶべき点は多くありますが、両者の「働き方」には大きな違いがあることに注意しながら、「チームワーク」を重視した仕事の取り組みなど日本ならではの良さも活かして、より効率的で柔軟な「働き方」を考えてみる必要があります。

【参照ウェブサイト】

- ・厚生労働省 HP 「働き方改革」の実現に向けて <http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/buny>
- ・労働政策研究・研修機構(2017)「データブック国際労働比較 2017」
<http://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/databook/2017/index.html>
- ・山田久(2016)内閣府・規制改革推進会議議事資料2「ジョブ型正社員の雇用ルール確立について」
<http://www.cao.go.jp/kisei-kaikaku/suishin/meeting/20161220/161220jinzai02.pdf>
- ・濱口桂一郎(2013)産業競争力会議・資料2「今後の労働法制のあり方」
http://www.kantei.go.jp/jp/singi/keizaisaisei/bunka/koyou_hearing/dai1/siryou.html
- ・「仕事が残っていても休みます・経済大国ドイツの人の働き方」
http://www.huffingtonpost.jp/2014/01/31/germany-how-to-work_n_4700160.html
- ・山田亮(2009)内閣府経済社会総合研究所・第40回ESRI経済政策フォーラム資料「欧州各国との働き方の違いから見えてくるもの」 http://www.esri.go.jp/jp/workshop/forum/090514/gi_jishidai40.html
- ・労働政策研究・研修機構(2008)「ドイツの労働時間貯蓄制度」
http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2008_7/german_01.html
- ・労働政策研究・研修機構(2016)「ドイツの労働時間口座制度」
http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2016/12/germany_01.html

※ここに掲載されているデータや資料は、投資等の判断となる情報提供を目的としたものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。投資等の最終決定は、ご自身のご判断でなされるようお願いいたします。また、弊行はかかる情報の正確性や妥当性については責任を負いません。

※本レポートに関するお問合わせは、千葉銀行市場営業部海外支店統括グループ（Tel:03-3270-8526、Email:kaigai_tokatsu@chibabank.co.jp）までご連絡下さい。